

Nachhaltigkeit und Salutogenese: Zwei innovative Denkwelten für ein modernes Ressourcenmanagement

1. Einführung

Was sind die Überlebensvoraussetzungen von Unternehmen unter modernen Bedingungen? Mit dieser Frage hat sich Andreas Remer intensiver auseinandergesetzt. Eine seiner wesentlichen Erkenntnisse lautet, dass der Erfolgsbegriff des Managements sich ändern muss. Stand bislang die Vorstellung im Vordergrund, dass die Zweckerreichung die Voraussetzung zum Überleben ist (markant formuliert: Überleben durch Gewinn), zeigt es sich zunehmend, dass Unternehmen ihr Überlebensproblem weiter fassen müssen. Zur Bestandserhaltung reicht es nicht aus, die selbstgesetzten Zwecke maximal zu erreichen.¹ Ein Blick in die Praxis offenbart, dass die Gewinne von heute keine Bestandsgarantie für morgen sind.

Zweckerreichung ist unter komplexen Bedingungen eine vereinfachte Version des Bestandsdenkens. Wann aber haben Unternehmen dauerhaft Bestand? Remers Antwort lautet: Wenn es ihnen gelingt, dauerhaft Probleme für die Gesellschaft zu lösen. Bestandserhaltung wird damit zur Aufgabe, die Problemlösungsfähigkeit des Systems Unternehmung zu erhöhen.² An dieser abstrakten Erkenntnis schließt dieser Beitrag an. Ziel ist es, die Steigerung des Problemlösungspotenzials von Unternehmen konzeptionell zu erschließen und dadurch in ersten Schritten zu operationalisieren.

Der Hinweis für das erste hierzu verwendete Konzept stammt auch von Remer. Er gehört zu den ganz wenigen Autoren, die das Konzept der Nachhaltigkeit oder der Sustainability als einen Lösungsbeitrag zur Bestandserhaltung von Unternehmen interpretiert haben. Der paradigmatische Unterschied zum herkömmlichen Verständnis von Nachhaltigkeit liegt darin, dass nicht mehr gefragt wird, was Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen können, sondern wie Unternehmen selber nachhaltig werden können.³ Das herkömmliche Zweck-Mitteldenken der Betriebswirtschaftslehre erfährt durch die Rationalität der Nachhaltigkeit eine neue Bedeutung, indem nicht mehr Zweckerreichung als Erfolgsbegriff gehandelt wird und die Mittel als Erfolgsproblem. Die Mittel oder die Ressourcen des Unternehmens bekommen einen viel höheren Rang in der Aufmerksamkeit, weil permanente Problemlösungsfähigkeit voraussetzt, dauerhaft auf materielle und immaterielle Ressourcen zurückgreifen zu können.

Aus diesem Grunde wird in diesem Beitrag die Aufgabe, ein dauerhaftes Problemlösungspotenzial zu schaffen, ganz konsequent aus der Ressourcenperspektive beleuchtet. Fundamental sind die Rationalitäten im Umgang mit Ressourcen, die zwangsläufig immer mit transportiert werden, wenn der Begriff Ressourcen gewählt wird. Die Denkweise folgt daher dem Zweck-Mittel-Schema, indem immer gefragt wird, kraft welcher Rationalität die Sicherung des Ressourcenzuflusses begründet werden kann.

Der Beitrag knüpft an einer Entwicklung der Managementlehre an, die zunehmend den Ressourcenbegriff in den Mittelpunkt des Unternehmensproblems rückt. Diese Entwicklung, die bislang mit dem Resource-Based-View ihren Höhepunkt hat, scheint etwas in Stocken geraten zu sein, weil der Resource-based View ein reduziertes

Verständnis im Umgang mit Ressourcen transportiert: Vorhandene intangible Ressourcen werden in Kompetenzen übersetzt, die die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Woher die Ressourcen kommen, kann nicht thematisiert werden, weil die Ressourcenkonfiguration eben intangible sein muss: nicht imitierbar, also komplex. Hier fehlt die Nachhaltigkeitsperspektive.

Die Rationalität der Nachhaltigkeit im Umgang mit Ressourcen, wie sie im nächsten Kapitel ausgeführt wird, scheint bei all ihrer Klarheit schwer zu vermitteln zu sein. Von daher ist es von großer Interesse zu sehen, dass aus der salutogenetisch-orientierten Gesundheitspsychologie semantische und konzeptionelle Unterstützung kommt. Hier entsteht ein Gesundheitsverständnis, welches auf einem nachhaltigen Umgang mit Ressourcen beruht. Gesundheit⁴ wird verstanden als ein „transaktional bewirktes Gleichgewicht in den Ressourcenaustauschbeziehungen“, um die individuelle Problemlösungsfähigkeit zu erhalten. Nachhaltigkeit und Gesundheit sind somit zwei Denkwelten, die ein individuelles und ein institutionelles Ressourcenmanagement konzeptionell untermauern.

2. Die Verwendung des Ressourcenbegriffs in der Managementlehre

Wirtschaften lässt sich abstrakter gefasst auch als ein Handeln bezeichnen, welches auf die Herstellung eines optimalen Verhältnisses von Zwecken und Mitteln abzielt.⁵ Genau in diesem Sinne definiert sich auch die Betriebswirtschaftslehre: als eine Wissenschaft, die nach Zweck-Mittel-Relationen fragt.⁶ Mit der Vorgabe des Formalziels Gewinn ist es Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre, unter sich verändernden Bedingungen die adäquaten Mittel zur dieser Zielerreichung zu erforschen. Hierbei konnte sie lange davon ausgehen, dass Mittel (in enger Auslegung Produktionsmittel) in jeder

Qualität und Quantität, zu jedem Zeitpunkt und an jeden Ort zur Verfügung stehen. Das Aufkommen des Begriffs Erfolgspotenziale im strategischen Management könnte man durchaus als Reaktion auf die Tatsache interpretieren, dass es wichtige Mittel gibt, die nicht zu jedem Zeitpunkt beschafft werden können. Es müssen Potenziale angelegt werden, also heute schon Mittel beschafft werden, von denen man ausgehen kann, dass sie sich morgen in betriebswirtschaftlichen Erfolg (Gewinn) umsetzen lassen. Mit dieser Potenzialorientierung im strategischen Management wird implizit anerkannt, dass die Zweck-Mittel-Relationen sich verkomplizieren.

Alles in allem lässt sich beobachten, dass die strategische Managementlehre auf der Suche nach den Vorsteuergrößen für den betrieblichen Erfolg unter komplexeren Bedingungen zunehmend auf abstraktere Begriffe ausweicht, um die Mittelsituation des Unternehmens zu beschreiben: Potenziale, Kompetenzen und neuerdings Ressourcen.

2.1. Der Ressourcenbegriff des Resource-based View

Faktisch ist der Ressourcenbegriff in der Managementlehre durch den Resource-based View allgegenwärtig. Die Popularität des Resource-based View hat Vor- und Nachteile für die Verwendung des Ressourcenbegriffs:

- Der Ressourcenbegriff ist in der Managementlehre fest verankert.
- Jedoch verbreitet der Managementansatz ein Begriffsverständnis von Ressourcen, welches die Konnotationen des Begriffs nicht voll ausschöpft.

- Zudem transportiert der Resource-based View eine Rationalität im Umgang mit Ressourcen, in der Machtfragen im Zugang zu Ressourcen dominieren.

Während der Resource-based View zumeist nur hinsichtlich seines Beitrages zum Unternehmenserfolg analysiert wird, steht hier die Frage im Vordergrund, welcher Ressourcenbegriff und welche Rationalität im Umgang mit Ressourcen der Ansatz transportiert.

Innerhalb der Diskussion um den Resource-based View nimmt die Suche nach einer sinnvollen Definition des Ressourcenbegriffs einen breiten Raum ein. Ein Konsens scheint noch nicht gefunden zu sein. Freiling fordert, dass der Begriff der Ressourcen eindeutig zu belegen ist und zwar zur

- Erklärung von Wettbewerbsvorteilen
- und der spezifischen Rentabilitätssituation einer Organisation.⁷

Mit dieser Anforderung definiert er Ressourcen folgendermaßen: „Zusammenfassend ist von Ressourcen im Kontext des Resource-based View dann zu sprechen, wenn (in Märkten beschaffbare) Inputgüter durch Veredelungsprozesse zu unternehmenseigenen Merkmalen für Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickelt worden sind und die Möglichkeit besteht, Rivalen von der Nutzung dieser Resource in nachhaltiger Weise auszuschließen.“⁸ Der Zusammenhang zwischen Inputgütern und Ressourcen ist also der folgende: Aus Inputgütern werden Ressourcen, die wiederum in Wettbewerbsvorteile übersetzt werden. Für diese Übersetzung benötigt das Unternehmen Kompetenz.

Der Fokus der Wettbewerbsfähigkeit führt zwangsläufig zu der Verknüpfung der Ressourcenfrage mit der Machtfrage. Da Wettbe-

werbsvorteile immer dann gegeben sind, wenn man über Inputfaktoren, Erfolgspotenziale oder Ressourcen verfügt, die die Konkurrenten nicht haben, muss deren Zugang zu diesen Vorteilsquellen verhindert werden. Aus der Wettbewerbssicht fällt der Blickwinkel daher eher auf die Machterhaltungs- als auf die Ressourcenerhaltungsfrage. Anlass hierzu ist die Plausibilität des Ressourcenabhängigkeitstheorems. Dessen Lehrsätze legen es eben nahe, die Unwägbarkeiten der Ressourcenabhängigkeit dadurch zu verringern, dass diese Abhängigkeit entweder vermieden, ausgenutzt oder entwickelt werden muss.⁹

Warum wurde im Resource-based View der Ressourcenbegriff als Gegenbegriff zum Market-based View gewählt hat. Welche Entwicklungen liegen dem zugrunde? Freiling geht davon aus, dass die beiden Grundprämissen des Resource-based View die folgenden sind:¹⁰

1. Es existiert eine hohe Unsicherheit wirtschaftlichen Handelns.
2. Die Erfahrung zeigt, dass Märkte unvollkommen sind.

Diese Tatsachen sind nicht neu. Sie umschreiben die Entwicklung der letzten 30-40 Jahre, in denen die Unternehmen immer deutlicher spüren, dass die Beziehungen zu den Umwelten und insbesondere zu den Märkten immer komplexer werden. Komplex bedeutet, dass die Kausalitäten zwischen dem Unternehmenshandeln und dem Markterfolg kaum noch in einer Form identifiziert werden können, die verlässliche mittel- bis langfristige Prognosen erlauben. Die strategische Managementlehre reagiert auf diese Entwicklung damit, dass sie zur Erklärung des Unternehmenserfolges immer abstraktere Begriffe einführt. Aus konkreten Produktionsfaktoren wurden erst Erfolgsfaktoren, dann Erfolgspotenziale und Kernkom-

petenzen. Wenn man diese Entwicklung weiterdenkt und die Definitionsproblematik betrachtet, die der Resource-based View mit seinem Schlüsselbegriff hat, dann kann man zu Recht vermuten, dass Ressourcen als noch abstrakterer Begriff als Erfolgspotenziale eingeführt werden soll.¹¹

Die in der Managementlehre zunehmende Verwendung des Ressourcenbegriffs wäre folglich eine Reaktion auf die dynamischen und komplexen Umweltbedingungen, die vertraute und nachvollziehbare Ursache-Wirkungs-Beziehungen sowie Zweck-Mittel-Relationen in Frage stellen. Je instabiler die Anforderungen, desto flexibler und abstrakter müssen die Mittel zur Erreichung der bekannten Zwecke sein. Mithilfe des Zweck-Mittel-Schemas kann gezeigt werden, dass der Ressourcenbegriff deshalb abstrakter als der Potenzialbegriff angelegt ist, weil Ressourcen nicht auf eine konkrete Verwendung hin gedacht werden müssen.

2.2. Ressourcendefinition im Zweck-Mittel-Schema

Der Resource-based View der strategischen Marketinglehre hat bereits den richtungweisenden Schritt getan, das Unternehmen konsequenter von seinen Mitteln her zu denken. Dabei bleibt der Resource-based View jedoch dem Potenzialbegriff noch allzu sehr verhaftet. Worin liegt der Unterschied zwischen dem Potenzial- und dem Ressourcenbegriff? Der Unterschied liegt im Mittelcharakter: Potenziale können nur auf eine bestimmte Wirkung hin gedacht werden. Ganz deutlich wird dies im Terminus Erfolgspotenzial. Der Erfolg als gewünschte Wirkung ist der Ausgangspunkt der Suche nach Potenzialen. Ressourcen dagegen – in Bezug auf ihren Mittelcharakter werden eher von der Seite der Ursachen oder ihrer Quellen her gedacht. Wenn man nach Ressourcen fragt, schwingt implizit die Frage mit: Wo kommen Sie her? Wenn man hingegen nach

Potenzialen fragt, schwingt implizit die Frage mit: Was sollen sie bewirken?¹²

Insgesamt wird durch die Ressourcen- und Potenzialorientierung der strategischen Managementlehre das Unternehmen immer mehr von seinen Mitteln und immer weniger von seinen Zielen (Zwecken) her gedacht. Mit anderen Worten: Wenn immer mehr Mittelkategorien als Ressourcen umschrieben werden, scheinen die Quellen der Unternehmensmittel einer besonderen Aufmerksamkeit zu bedürfen.

Mittel lassen sich unterscheiden hinsichtlich der Konkretheit und der Manifestation ihrer Verwertungsvorstellungen und der Eigengesetzlichkeit ihrer Entstehung.

1. Produktions- oder Leistungsfaktoren sind konkrete und manifeste Mittel mit einem klaren Verwertungsbezug (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Komponenten, Bauteile, Fertigkeiten usw.). Sie entstehen für das Unternehmen als Güter und Dienstleistungen anderer Wirtschaftssubjekte.
2. Potenziale sind weniger konkrete und eher latente Mittel, die in Zukunft einen Zweck erfüllen sollen. Sie entstehen für das Unternehmen, indem vorhandene Stärken auf ihre weitergehende Verwertbarkeit hin untersucht werden.¹³
3. Ressourcen lassen sich definieren als abstrakte und/oder latente wirkungsoffene Mittel. Etymologisch ist es naheliegend, Ressourcen und ihre Reproduktion immer mitzudenken.¹⁴ Die Quelle (source) der Ressourcen befinden sich zumeist außerhalb des Systems und haben ihre unterschiedlichen Eigengesetzlichkeiten.

Diese Unterscheidung wird weder in der Alltagssprache noch in der Terminologie der Betriebswirtschaftslehre so konsequent gedacht und überschneidungsfrei angewandt. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass der Begriff der Ressourcen immer zuerst mit natürlichen Rohstoffen in Verbindung gebracht wird oder allgemein als Synonym für Produktionsfaktoren und Mittel aller Art eingesetzt werden.¹⁵ Gleichwohl wird vom Personal erst als Humanressource gesprochen, seitdem man ausdrücken will, dass die Mitarbeiter die Träger von Problemlösungskompetenz für noch unbekannte Probleme von morgen sind.

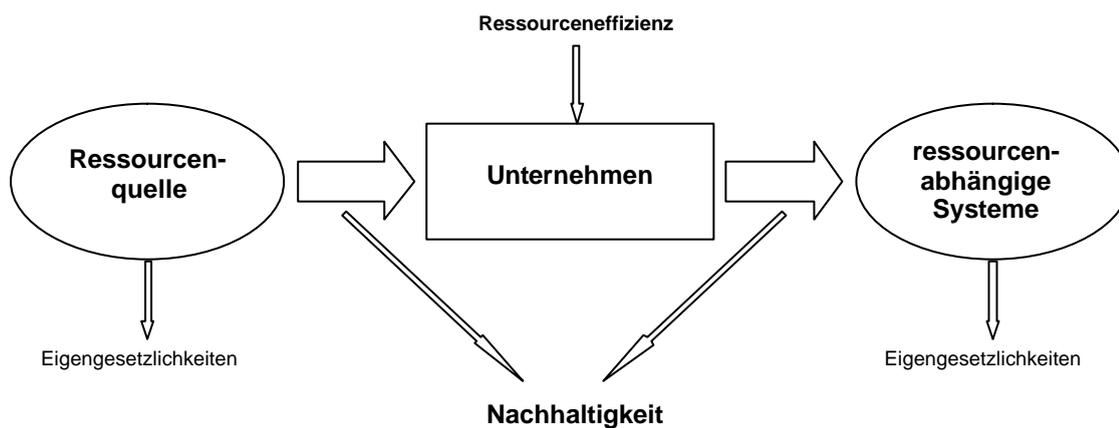
Die Unterscheidung in den Begriffen ist von großer Relevanz für die ökonomische Denkweise. Das Wesen der Ökonomie – die Rationalität der Effizienz – lässt sich nämlich logisch stimmig nur auf den Einsatz von Produktionsfaktoren anwenden. Auch wenn der Begriff der Ressourceneffizienz allgemein verwendet wird, soll im Weiteren gezeigt werden, dass logisch nur die ökonomische Rationalität der Nachhaltigkeit zum Ressourcenbegriff passt.

3. Nachhaltigkeit als Rationalität zur Erhaltung der Ressourcenbasis

Die allgemeine Ressourcenperspektive lenkt den Blick auf die zentrale Bedeutung von Ressourcen – in ihren vielfältigen Erscheinungsformen – für die Lebens-, Funktions- und Entwicklungsfähigkeit von natürlichen und anthropogenen-gesellschaftlichen Systemen. Dies gilt sowohl für Gesellschaften als Ganzes als auch für Institutionen als einzelwirtschaftliche Organisationen. Sie hängen von einem beständigen Zufluss an Ressourcen ab, um sich am Leben zu erhalten, ihre Zwecke zu erfüllen und selbstgesetzte Ziele zu erreichen. Da alle offenen Systeme ressourcenabhängige Systeme sind, tauschen sie miteinander Ressourcen aus. Systeme nehmen folglich

von ihren Ressourcenquellen Ressourcen auf und geben an andere Systeme Ressourcen ab. Jedes System ist somit abhängig von Ressourcen anderer Systeme und zugleich Ressourcenquelle für andere Systeme. Diese vitalen Ressourcenströme werden immer dann gestört, wenn ein System in seiner Funktionsfähigkeit so behindert wird, dass es als Ressourcenquelle oder ressourcenaufnehmendes System für andere Systeme ausfällt. In dieser Perspektive wird es für Systeme wieder rational, sich für den Erhalt ihrer Ressourcenquellen einzusetzen, indem sie die Eigengesetzlichkeiten ihrer Ressourcenquellen und ressourcenaufnehmenden Systeme beachten.

Abbildung 1: Das Unternehmen als ressourcenabhängiges System



Quelle: Müller-Christ, G. (2003a) S. 93

Derart rücksichtsvolle Beziehungen folgen der Rationalität der Nachhaltigkeit, die verlangt, dass das Verhältnis von Ressourcennachschub zu Ressourcenverbrauch immer ausgeglichen sein muss, wenn Systeme dauerhaft wirtschaften wollen.¹⁶ Diese – im Übrigen uralte (haushalts)ökonomische Rationalität – tritt nun neben die vorherrschende ökonomische Rationalität der Effizienz. Wer dauerhaft wirtschaften möchte, muss nicht nur die vorhandenen Res-

sourcen (besser Produktionsfaktoren) effizient einsetzen, er muss zugleich dafür sorgen, dass die verbrauchten Ressourcen wieder reproduziert werden.¹⁷ Aus dieser ressourcenorientierten Perspektive ergibt sich ein Unternehmensbild, wie es in der Abbildung 1 dargestellt ist.

Diese Ressourcenperspektive ist nicht neu. Sie drängt sich in der Managementlehre mittlerweile wieder in den Vordergrund, weil Unternehmen feststellen, dass Ressourcen, von denen sie elementar abhängig sind, plötzlich absolut knapp werden. Solange diese Knappheit nicht zu beobachten war, es also keine Engpässe im Zufluss von Ressourcen gab, konnten sich die Unternehmen auf die effiziente Verwertung der beschafften Ressourcen konzentrieren. Nun muss sich der Blickwinkel ändern. Das herrschende Bild von einem Unternehmen als ein wertschöpfendes System muss ergänzt werden um das Bild von einem Unternehmen als ressourcenabhängiges System. Der wesentliche Unterschied liegt in einem veränderten Umweltbild sowie der Möglichkeit, Beziehungen zu den Umwelten nicht allein unter der Effizienzrationalität zu gestalten. In der Als Implikation zweier eigenständiger ökonomischer Rationalitäten ergibt sich für die strategische Managementlehre zunächst einmal zwei nebeneinanderstehende Erfolgsbegriffe, die nicht aufeinander zurückgeführt werden können: Unternehmen müssen sowohl am Markt erfolgreich sein als auch zugleich ihre eigene Ressourcenbasis erhalten (haushalten).

Abbildung 2 sind die Unterschiede als einander gegenübergestellt.

Als Implikation zweier eigenständiger ökonomischer Rationalitäten ergibt sich für die strategische Managementlehre zunächst einmal zwei nebeneinanderstehende Erfolgsbegriffe, die nicht aufeinander

zurückgeführt werden können: Unternehmen müssen sowohl am Markt erfolgreich sein als auch zugleich ihre eigene Ressourcenbasis erhalten (haushalten).

Abbildung 2: Das Bild des wertschöpfenden und ressourcenabhängigen Unternehmens im Vergleich

	Das Unternehmen als wertschöpfendes System	Das Unternehmen als ressourcenabhängiges System
Zweckvorstellung	gewinnbringende Produktion von Gütern und Dienstleistungen	Produktion von Ressourcen für die Umwelt
Umweltbild	Umwelten als Ressourcenpool	Umwelten als Ressourcenquellen
Beziehungsgestaltung	Beziehungen als Machtarena (Resource-Dependence-Approach)	Beziehungen als wechselseitige Ressourcenaustauschbeziehungen
Rationalität	Effizienz	Nachhaltigkeit
Engpassfaktor	Absatz als Engpass	Ressourcennachschub als Engpass

Quelle: Müller-Christ, G. (2003a), S.94

Um sich der erneuerten Rationalität der Nachhaltigkeit zu öffnen, ist es vermutlich unumgänglich, dass Unternehmen diesen doppelten Erfolgsdruck in irgendeiner Art spüren. Vielleicht haben sie keine andere Wahl als erst eine Art Burnout zu erfahren, um tatsächlich die Notwendigkeit einer nachhaltigen Bewirtschaftung ihrer Ressourcen zu verstehen. Faktisch passiert dies im Übrigen. Große Konzerne thematisieren unter dem Motto der sozialen Nachhaltigkeit, wie sie ihre „license to operate“ erhalten. Die gesellschaftliche Ressource Legitimation scheint absolut knapp zu werden, so dass sich Unternehmen darüber Gedanken machen, wie sie diese Ressourcen reproduzieren können. Damit fangen sie an, sich nachhaltiger zu verhalten.

Gleichwohl bleibt in Wissenschaft und Praxis die Notwendigkeit bestehen, die Rationalität der Nachhaltigkeit über vielfältige Kanäle

zu kommunizieren, damit ihre logische Eigenständigkeit gegenüber der Effizienz anerkannt wird. Konzeptionelle Schützenhilfe kann hier die Gesundheitspsychologie leisten, die in Analogie zur hiesigen Argumentationsweise anthropogene Gesundheit zunehmend ressourcenbezogen erklärt. Über die Metapher der Gesundheit kann die Rationalität der Nachhaltigkeit verständlicher gemacht werden, und aus dem „individuellen Ressourcenmanagement“ Ideen für ein „institutionelles Ressourcenmanagement“ abgeleitet werden.

4. Salutogenese als Denkmodell zum Management der individuellen Ressourcenbasis

Absolute Ressourcenknappheit führt in der Sichtweise der Gesundheitspsychologie zu Burnout, ein Phänomen, welches das langsame und unentdeckte Ausbrennen der menschlichen Substanz umschreibt. Bei Diagnose des Problems ist nur noch eine symptomatische Behandlung möglich. Ursache von Burnout ist ein Ungleichgewicht zwischen Ressourcen und Beanspruchung infolge von ressourcenabbauenden Transaktionen eines Individuums innerhalb seiner physischen, psychischen und externen Ressourcenfelder.¹⁸ Ließe sich nicht so auch der Zustand vieler Unternehmen heute umschreiben?

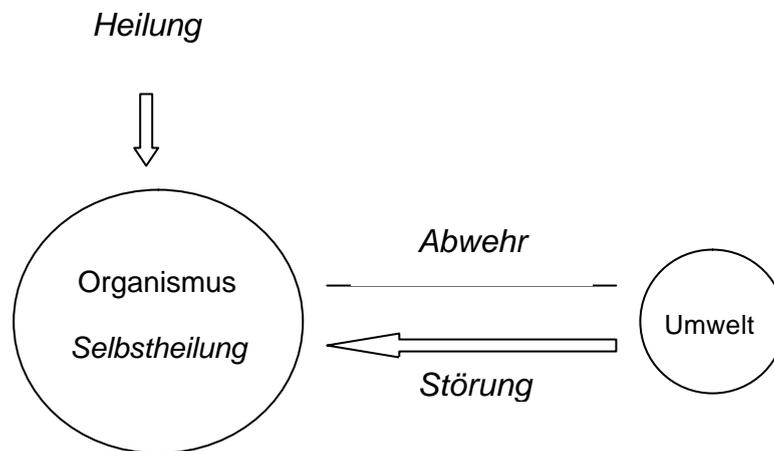
Die ressourcenbezogene Perspektive in der Gesundheitspsychologie korrespondiert mit einem beinahe paradigmatischen Wechsel im Blick auf Gesundheit. Interessanterweise ist die Gesundheitspsychologie nämlich dazu übergegangen, den Burnout von Menschen nicht mehr anhand pathogenetischer Fragestellung zu erforschen: Was macht krank? Die neue salutogenetische Fragestellung lautete vielmehr: Was erhält gesund, auch unter schwierigen Lebensbedingungen? Die sich ergänzenden Denkmodelle, die sich durchaus auf andere Disziplinen übertragen lassen, werden im Weiteren skizziert.

4.1. Pathogenese: das herkömmliche Denkmodell

Sowohl in der Systemtheorie als auch in der Psychologie und Medizin herrscht ein Verständnis von einem sozialen Organismus vor, der durch Einflüsse von außen bei seinem herkömmlichen Verhalten gestört wird und dadurch nicht mehr uneingeschränkt seine Ziele erreichen kann. Dieses Bild wird – je nach Disziplin - in unterschiedlicher Semantik ausgedrückt.

Die pathogenetisch-orientierte Medizin beispielsweise sieht den menschlichen Körper bedroht durch Krankheitsfaktoren und forscht in erster Linie nach den Ursachen der Krankheit und nach Möglichkeiten zu deren Vermeidung: Der Fokus ist auf die krankmachende Wirkung von Risikofaktoren und negativen Stressoren gerichtet. Diese Denkhaltung basiert auf der Annahme, dass ohne äußere Einflüsse der Mensch gesund wäre (Homöostase). Folglich geht es darum, krankmachende Einflüsse von außen vom Menschen fernzuhalten – oder wenn dies nicht geht – den erkrankten Organismus durch Hilfe von außen (Medizin und Pharmazie) und durch Selbstheilung zu kurieren. Bezeichnet wird diese Denkhaltung als Pathogenese. Ihre Kernfrage lautet: Was macht krank? Wie kann Krankheit verhindert werden? Gesundheit und Krankheit sind in diesem Verständnis dichotome Begriffe: Gesund ist, wer nicht krank ist.¹⁹ Abbildung 3 visualisiert die pathogenetische Denkweise.

Abbildung 3: Das pathogenetische Denkmodell



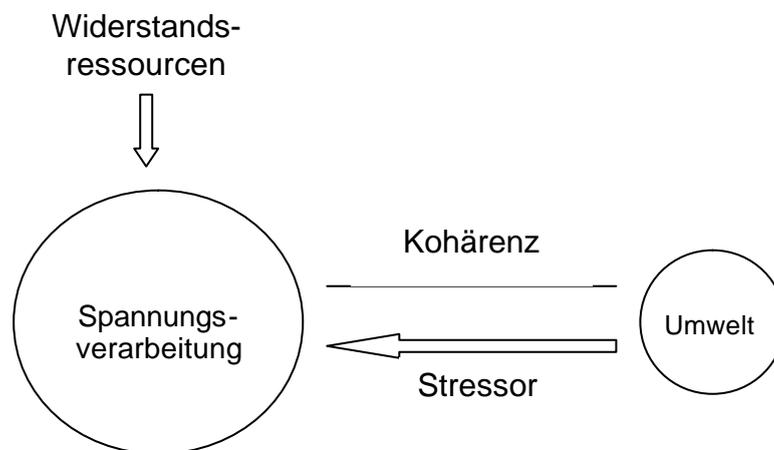
Auch in der Managementlehre lässt sich eine ähnliche Denkhaltung finden: Sie liegt implizit dem Stakeholder-Ansatz zugrunde. Ansprüche der Umwelten werden als überlebensbedrohende Belastungen gedeutet, die - wenn immer möglich - abgewehrt werden müssen. Die Semantik des Stakeholder-Ansatzes legt diese Interpretation nahe: Ansprüche, Durchsetzungspotenzial, Berechtigung, Abwehr, Befriedigung.²⁰ Diese pathogenetische Perspektive wird im Übrigen auch dann nicht gewechselt, wenn Ansprüche als normativ berechtigt definiert werden, die aus ethisch-moralischen Gründen befriedigt werden sollten. Oft findet sich diese implizite Denkhaltung im gegenwärtigen wissenschaftlichen Diskurs über Corporate Social Responsibility und sozialer Nachhaltigkeit.²¹

4.2. Salutogenese: das neue Denkmodell

Das Gegenmodell zur Pathogenese ist Salutogenese. Das Modell, welches aus der Medizinsoziologie kommt, geht davon aus, dass der Mensch einer Unzahl von Stressoren ausgesetzt ist, denen gegenüber er in einem Spannungszustand gerät. Die Frage, ob das Ergebnis dieses Zustandes pathologisch, neutral oder gesundend

ist, hängt von der Angemessenheit der Spannungsverarbeitung ab. Gesundheit ist in diesem Sinne die Fähigkeit zur Spannungsverarbeitung. Hierzu braucht der Mensch generalisierte Widerstandsressourcen. Die Kernfrage der Salutogenese lautet: Woher kommt Gesundheit? Wie kann sie gestärkt werden? Die Denkweise, die im Weiteren erläutert wird, lässt sich wie in Abbildung 4 visualisieren. Das Denkmodell der Salutogenese hat sich hauptsächlich außerhalb des Hauptstromes der Medizin²² und hauptsächlich in den Verhaltens- und Sozialwissenschaften entwickelt und hier bereits zu einer soliden Wissensbasis geführt.²³

Abbildung 4: Das salutogenetische Denkmodell



4.2.1. Die Entstehungsgeschichte

Es ist das Verdienst des israelischen Medizinsoziologen Aaron Antonovsky, aus der Stress- und Copingforschung heraus das Modell der Salutogenese zum systematischen Gegenstand der gesundheitswissenschaftlichen Theoriebildung und Forschung gemacht zu haben. Warum erkranken manche Menschen mit arterieller Hypertonie, Nikotinkonsum und beruflicher Gratifikationskrise und manche nicht? Warum bleiben wesentlich mehr Menschen trotz Risiko-

faktoren lebenslang gesund als erkranken? Diese Sichtweise geht weit über das epidemiologisch-probabilistische Risikofaktorenmodell hinaus, indem sie den Fokus von der Krankheits- auf die Gesundheitsentstehung verschiebt.²⁴

Antonovsky hat betont, dass Salutogenese die pathogenetische Perspektive nicht ersetzen, sondern ergänzen soll. Beide Perspektiven sind wichtig und erkenntnisreich.²⁵ Interessant in hiesigen Anliegen ist die Tatsache, dass Antonovsky auf der Suche nach der Erklärung von Gesundheit den Ressourcenbegriff verwendet. Er hat als zentrale Ursache von Gesundheit Widerstandsressourcen in der Erscheinungsform des Kohärenzgefühls ermittelt.

Diese Erkenntnis entstand bei Untersuchungen von Frauen unterschiedlicher ethnischer Gruppen, die während des Zweiten Weltkrieges in Konzentrationslagern lebten. Dabei fiel der Forschergruppe um Aaron Antonovsky auf, dass 29% dieser Menschen nach der traumatisierenden Zeit im Konzentrationslager eine gute physische und psychische Gesundheit hatten. Antonovsky beschäftigte daraufhin die Frage, warum sich Menschen auf der positiven Seite des Gesundheits-Krankheitskontinuums befinden oder sich auf den positiven Pol zu bewegen, unabhängig von ihrer aktuellen Position.²⁶

4.2.2. Kohärenzgefühl als zentrale Ressource für Gesundheit

Der zentrale Faktor im Modell der Salutogenese nach Antonovsky ist das Kohärenzgefühl (sense of coherence). Darunter versteht Antonovsky eine globale Orientierung, die das Ausmaß wiedergibt, in dem jemand ein intensives, überdauerndes und gleichwohl dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, welches aus den folgenden Bestandteilen besteht:²⁷

- **Verstehbarkeit (sense of comprehensibility):**
das Gefühl der Verstehbarkeit, das im Verständnis von Kontrollierbarkeit, Geordnetheit und Verstehbarkeit kognitive Verarbeitungsmuster berücksichtigt. Es entsteht durch die Erfahrung der Konsistenz: Reize und Erfahrungen treten nicht völlig willkürlich, widersprüchlich und unvorhersehbar auf, sondern können eingeordnet, zugeordnet und strukturiert werden.
- **Handhabbarkeit (sense of manageability):**
das optimistische Vertrauen, Lebensaufgaben meistern und Ressourcen darauf mobilisieren zu können, was kognitiv-emotionale Verarbeitungsmuster betrifft. Das Gefühl der Handhabbarkeit entsteht durch das Erleben von ausgewogener Belastung, d.h. der Mensch ist weder dauerhafter Über- noch Unterforderung ausgesetzt.
- **Bedeutsamkeit (sense of meaningfulness):**
Das Gefühl der Bedeutsamkeit schließt die Überzeugung ein, dass das Leben einen Sinn hat und dass sich Freude am Leben lohnt. Dieser Anteil des globalen Vertrauens betrifft die emotional-motivationale Komponente menschlichen Erlebens. Es entsteht durch die Erfahrung, auf die Gestaltung von Situationen Einfluss nehmen zu können.

Eine solche kohärente Lebenserfahrung führt zu generalisierten Widerstandsressourcen. Dies sind soziale, kulturelle und individuelle Ressourcen, die eine effektive Spannungsbewältigung des Individuums ermöglichen.

Das Kohärenzgefühl ist zwar auf das Individuum bezogen, vielleicht lässt es sich aber auch in Analogie für Institutionen anwenden.

Schließlich wird in der Managementlehre immer wieder diskutiert, inwiefern die Eigenschaften eines Systems zugleich auch die Eigenschaften der in ihm handelnden Menschen sein müssen. Mit anderen Worten: Ist ein Unternehmen gesund, wenn die in ihm arbeitenden Menschen gesund sind? Die Gesundheitspsychologie sieht durchaus Analogien zwischen einem individuellem und einem institutionellen Ressourcenmanagement.

4.3. Gesundheit und Ressourcenbegriff in der Gesundheitspsychologie

In den medizinischen und psychologischen Ausführungen zur Salutogenese finden sich selten klare Definitionen, was unter dem Begriff Ressource verstanden wird. Die Vermutung liegt nahe, dass Ressourcen sehr allgemein als Synonym für Mittel, Hilfsmittel oder Schutzfaktoren verstanden werden.²⁸ Der Vorteil der Psychologie ist aber auch, dass sie nicht gegen ein Alltagsverständnis von Ressource als natürlicher Rohstoff anarbeiten muss..

Sehr viel klarere, weil zunehmend abstraktere Definitionen hat die Gesundheitspsychologie von ihrem Forschungsgegenstand: der Gesundheit. Nachdem nun geklärt wurde, was Salutogenese bedeutet, gilt es im Weiteren zu untersuchen, wie Gesundheit und Ressourcen kausal verknüpft sind: Was ist die abhängige und was die unabhängige Variable?

4.3.1. Was ist Gesundheit?

Im herkömmlichen und einfachsten Verständnis war und ist Gesundheit das Fehlen von Krankheit. Zu Krankheiten kommt es nicht, wenn der Organismus keinen krankmachenden Belastungen ausgesetzt wird. Krankheiten gelten dann als geheilt, wenn der Organis-

mus den ursprünglichen Zustand wieder erreicht hat. In diesem Verständnis kann man eigentlich auch nicht nach Gesundheitsfaktoren forschen, sondern nur nach Krankheitsursachen.

Durch die Ergebnisse Antonovskys wird ein Gesundheits-Krankheitskontinuum eingeführt. Auf diesem Kontinuum gibt es nun den Zustand, in dem ein Organismus nicht krank ist, aber Gesundheit fehlt. Dieser Zustand ist dann gegeben, wenn ein Organismus über keine Widerstandsressourcen verfügt, er aber auch gerade keine Belastungen abarbeiten muss. In dieser Denkweise macht es einen Unterschied, ob Krankheit verhindert oder Gesundheit gefördert wird. Mit anderen Worten: sich vor bakteriellen Erregern zu schützen folgt einer anderen Logik als das Immunsystem zu stärken.

Ganz abstrakt ausgedrückt ist Gesundheit ein Zustand, in dem die Prozesse der Spannungs- und Belastungsbewältigung funktionieren, ohne dass gerade bewusst eine solche abgearbeitet werden muss. Dieser Zustand verbraucht Ressourcen, die ständig neu zugeführt werden müssen. Gesundheit ist demnach als Ergebnis nicht ein Gleichgewicht, eine Konstante, sondern muss dynamisch ständig neu als Balance im Prozess geistiger und körperlicher Entwicklung des Menschen hergestellt werden. Werden Spannungszustände erfolgreich bewältigt, dann kann sogar eine Stärkung des gesunden Bereichs im Gesundheits-Krankheits-Kontinuum erfolgen.²⁹

Da die Erhaltung der Gesundheit Ressourcen verbraucht, kommt die Umwelt des Organismus als Ressourcenquelle ins Blickfeld. Rimmann/Udris definieren ihr Gesundheitskonzept system- und handlungstheoretisch folgendermaßen:

- „Gesundheit als dynamische Balance bzw. als Fließ-Gleichgewicht innerhalb der Person und mit der Umwelt und
- Gesundheit als Prozess zielgerichteter, präventiver und protektiver Handlungen bzw. als Prozess erfolgreicher Bewältigung von Anforderungen und Belastungen.“³⁰

Werden all diese Überlegungen zusammengefasst, dann wird Gesundheit als ein transaktional bewirktes Gleichgewicht zwischen den psychischen und physischen Schutz- und Abwehrmechanismen des Organismus einerseits und den potenziell krankmachenden Einflüssen der physikalischen, biologischen und sozialen Umwelt andererseits konzipiert.

Wie ist der Zusammenhang zwischen Gesundheit und Ressourcen? Was ganz konkret ist im Fließ-Gleichgewicht? Was bewegt sich zwischen Organismus und Umwelt hin und her?

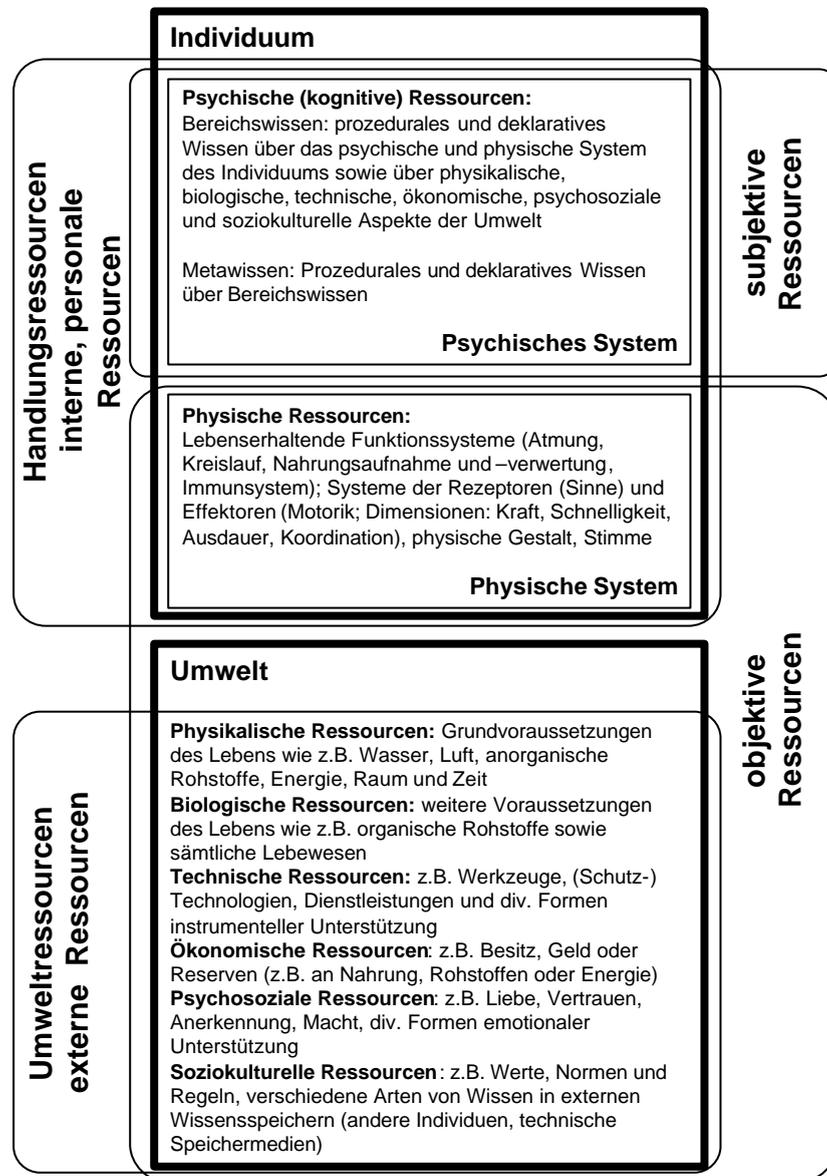
4.3.2. Das Ressourcentransaktionsmodell der Gesundheitspsychologie

Hornung/Gutscher haben im Rahmen gesundheitspsychologischer Fragestellungen ein Ressourcentransaktionsmodell entwickelt, welches der salutogenetischen Perspektive folgt. Ziel des Modells ist es zu erklären, dass Gesundheit das Ergebnis einer angemessenen Regulation der ressourcenbezogenen Transaktionen zwischen Individuum und Umwelt darstellt. Die Autoren gehen davon aus, dass Gesundheitsförderung in einem umfassenden Sinne bedeutet, gemeinsam mit anderen Wissenschaften an der Optimierung der Bedingungen für Ressourcentransaktionen zu arbeiten. Die Schnittpunkte für verschiedene sozial- und naturwissenschaftliche Diszipl-

linien sind ihrer Vorstellung im diesen Ressourcentransaktionsmodell ansatzweise ausgewiesen.³¹

Das Ressourcentransaktionsmodell, welches in der Abbildung 5 dargestellt wird, ist dem ressourcenorientierten Unternehmensbild sehr ähnlich (Vgl. Abbildung 1). Ausgangspunkt ist die systemtheoretische Vorstellung vom Menschen als aktives, sich Ziele setzendes und planendes Lebewesen, welches nur dank vielgestaltiger Formen des materiellen und immateriellen Austausches mit seiner Umwelt gut leben und überleben kann. Diese Energien, Stoffe und Informationen materieller und immaterieller Art, die aus der Umwelt bezogen werden, sind die notwendigen und vielfältig nutzbaren Ressourcen, auf welche der Mensch in seinen Bestrebungen nach Selbsterhaltung und Entwicklung angewiesen ist.³²

Abbildung 5: Das individuumsbezogene Ressourcentransaktionsmodell



Quelle: Vgl. Hornung, R./Gutscher, H. (1994) S. 83

Die Stärke dieses ressourcenorientierten Ansatzes ist die Vermutung, dass die Umwelt nicht allein als Ursache von Belastungen (wie in Stresstheorien) oder Ansprüchen (Stakeholder-Ansatz) gesehen wird. Vielmehr beinhaltet das Modell auch die Möglichkeit, dass auch die Individuen Belastungen für die Umwelt produzieren.

Das Modell geht demgemäß davon aus, dass einerseits die Umwelt von Seiten des Individuums und andererseits das Individuum von Seiten der Umwelt sowohl ressourcenaufbauenden, bzw. –sichernden wie auch ressourcenabbauenden bzw. – beanspruchenden Transaktionen ausgesetzt sind.³³ Gleichzeitig wird auf beiden Seiten der Austauschbeziehungen zwischen erneuerbaren und nicht erneuerbaren Ressourcen unterschieden.

Sobald in Modellen – wie dem Ressourcentransaktionsmodell - Ressourcen inhaltlich festgelegt werden, stellen sich Abgrenzungs- und Zuordnungsfragen. Diesen soll hier nicht weiter nachgegangen werden, weil nicht so sehr die Klassifikation der Ressourcen interessiert, als vielmehr die Erklärungen und Ableitungen zur angemessenen Regulation der ressourcenbezogenen Transaktionen des Modells. Als Transaktion wird eine wechselseitige Beziehung verstanden; Inhalt der Beziehung ist logischerweise der Ressourcenfluss. Ziel des Individuums ist es, sich möglichst in Transaktionen einzulassen oder diese zu initiieren, die in optimaler Weise zur Sicherung und zum Aufbau eigener Ressourcen beitragen. Prämisse ist, dass die Problemlösungsfähigkeit des Individuums dann steigt, wenn es über viele Ressourcen verfügen kann.³⁴ Mit dieser Prämisse wird auch deutlich, dass dieses Ressourcentransaktionsmodell der Denkweise der Salutogenese folgt.

Die Nutzung der Umweltressourcen eines Individuums hängt in diesem Modell von der Existenz seiner Handlungsressourcen ab. Mit anderen Worten: Wenn das Individuum nicht das deklarative³⁵ und prozedurale Wissen besitzt, wie die Umweltressourcen genutzt werden können, kann es diese nicht einsetzen. Damit ist bereits eine erste Aussage gemacht, wie der kausale Zusammenhang von Ressourcen und Gesundheit vermutet wird: Die Handlungsressourcen

moderieren den Einsatz der Umweltressourcen in ihrer Wirkung für die individuelle Gesundheit. Es gilt also im Weiteren zu klären, wie Ressourceneinsatz und Gesundheit grundsätzlich zusammenhängen können.

4.3.3. Wirkungsbeziehungen von Gesundheit und Ressourcen

Gesundheit wurde oben mit Bezug auf Rimann/Udris definiert als ein Prozess, an dessen Ende eine erfolgreiche Bewältigung von Anforderungen und Belastungen steht. Das Vorhandensein von Ressourcen wurde hierbei als Voraussetzung für die Bewältigungsprozesse angesehen. Wie aber hängen Belastungen, Ressourceneinsatz und Gesundheit kausal zusammen? Rimann/Udris haben hierzu ein Modell entwickelt, das bei der empirischen Untersuchung mit der Frage entstand, ob das Kohärenzerleben, welches Antonovsky als zentrale Widerstandsressourcen formuliert hat, zentraler Bestandteil von Gesundheit ist oder eine Gesundheitsressource? Ergebnis war die Vermutung, dass es sowohl Bestandteil als auch Mittel für Gesundheit ist.³⁶ Die Möglichkeiten der Verknüpfung sind in der Es bestehen folgende mögliche Zusammenhänge zwischen Belastungen, Ressourcen und Gesundheit:

1. Ressourcen haben eine **Mediatorfunktion** für Gesundheit, wenn Belastungen direkt auf die Ressourcen einwirken, diese verbrauchen und dadurch die Gesundheit geschwächt wird. Ressourcen sind in diesem Modell als intervenierender Mechanismus zwischen Belastungen und Gesundheit geschaltet.
2. Ressourcen haben eine **Moderatorfunktion**, wenn eine Belastung direkt auf die Gesundheit einwirken kann, diese Einwirkung jedoch durch die vorhandenen Ressourcen beeinflusst wird. In diesem Fall sind die Ressourcen nicht Bestandteil von

Gesundheit, sondern Moderator der Wirkmechanismen zwischen Belastung und Gesundheit.

3. Die **Kombination der Mediator- und Moderatorfunktion** der Ressourcen gelingt, wenn zwischen den personalen und externen oder situativen Ressourcen unterschieden wird. Die Hypothese ist, dass Belastungen direkt auf die personalen Ressourcen einwirken, dieser Wirkmechanismus indes durch die situativen oder externen Ressourcen gesteuert wird.

Abbildung 6 aufgezeigt.

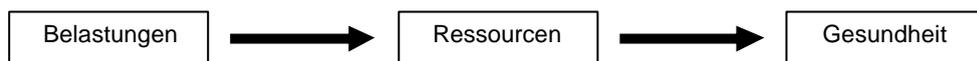
Es bestehen folgende mögliche Zusammenhänge zwischen Belastungen, Ressourcen und Gesundheit:

4. Ressourcen haben eine **Mediatorfunktion** für Gesundheit, wenn Belastungen direkt auf die Ressourcen einwirken, diese verbrauchen und dadurch die Gesundheit geschwächt wird. Ressourcen sind in diesem Modell als intervenierender Mechanismus zwischen Belastungen und Gesundheit geschaltet.
5. Ressourcen haben eine **Moderatorfunktion**, wenn eine Belastung direkt auf die Gesundheit einwirken kann, diese Einwirkung jedoch durch die vorhandenen Ressourcen beeinflusst wird. In diesem Fall sind die Ressourcen nicht Bestandteil von Gesundheit, sondern Moderator der Wirkmechanismen zwischen Belastung und Gesundheit.
6. Die **Kombination der Mediator- und Moderatorfunktion** der Ressourcen gelingt, wenn zwischen den personalen und externen oder situativen Ressourcen unterschieden wird. Die Hypothese ist, dass Belastungen direkt auf die personalen Res-

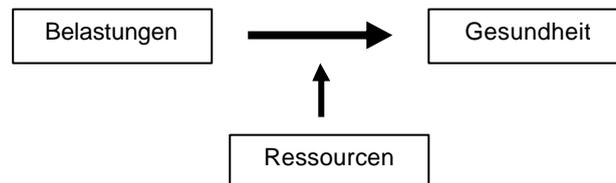
sourcen einwirken, dieser Wirkmechanismus indes durch die situativen oder externen Ressourcen gesteuert wird.

Abbildung 6: Mediator- und Moderatorfunktion von Ressourcen

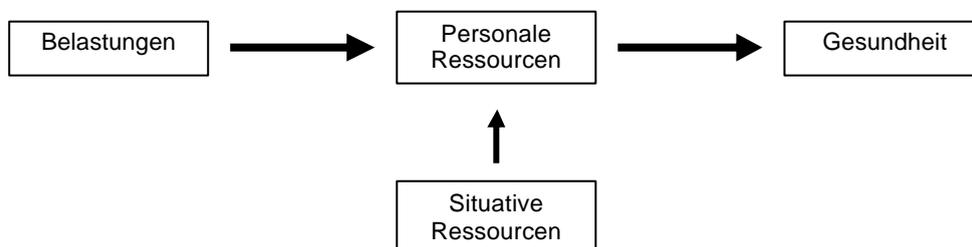
Mediatorfunktion von Ressourcen



Moderatorfunktion von Ressourcen



Mediator- und Moderatorfunktion von Ressourcen



Quelle: Rimann, M./Udris, I. (1998) S. 361

Die wesentliche Erkenntnis dieses Modells liegt demnach in der Tatsache, dass es Ressourcen mit unterschiedlichen Wirkmechanismen auf die Gesundheit des Individuums gibt. Damit wird auch in der Vorstellung der Autoren einfachere mechanistische Ursache-Wirkungs-Modelle des Belastungs- und Bewältigungsgeschehens überwunden.³⁷

4.4. Fazit: Erkenntnisse für ein institutionelles Ressourcenmanagement

Sehr viel konkreter als noch in der Managementlehre wird in der Gesundheitspsychologie ein Zusammenhang zwischen Gesundheit, Problemlösungspotenzial und Ressourceneinsatz formuliert und auch teilweise empirisch bestätigt.

Das salutogenetische Ressourcentransaktionsmodell von Hornung-/Gutscher prägt die Transaktionsbeziehungen zwischen Individuum und Umwelt aus der Ressourcenperspektive: Sowohl die Umwelt als auch das Individuum sind je ein Ressourcenreservoir, dessen Zusammenspiel das Problemlösungspotenzial des Individuums darstellt. Prämisse ist, dass wer über angemessene und reichhaltige Ressourcen verfügt, öfter direkt problemlösende Handlungen initiieren kann. Die Autoren gehen davon aus, dass die Handlungsressourcen des Individuums die Ausnutzung der Umweltressourcen steuern. Offen bleibt die Frage, wie der Zusammenhang zwischen Ressourcen und Gesundheit ist?

Die Antwort von Rimann/Udris und ihrem Moderator-/Mediatormodell lautet: Belastungen wirken direkt auf die personellen Ressourcen (Handlungsressourcen) ein und verbrauchen diese. Die situativen Ressourcen (Umweltressourcen) hingegen moderieren diesen Einwirkungsprozess und steuern damit den Verbrauch und den Nachschub an Handlungsressourcen.

Die Verknüpfung dieser beiden Modelle mit der Rationalität der Nachhaltigkeit führt in der Gesundheitspsychologie zu Konzepten einer Burnout-Prophylaxe. Burnout entsteht durch eine mangelnde, gestörte Passung des Individuums mit seiner Umwelt. Diese gestörte Passung wird repräsentiert durch eine gestörte ressourcenbezo-

gene Interaktion des Individuums mit seiner Umwelt, die zu einem schleichenden Substanzverlust führt. Ein Burnout-Prophylaxe-Modell legt somit implizit die Rationalität der Nachhaltigkeit zugrunde, weil Burnout durch die angemessene Reproduktion der individuellen Ressourcen verhindert werden könnte.³⁸

5. Vom individuellen zum institutionellen Ressourcenmanagement

Die Ressourcenorientierung in der Managementlehre mit der Rationalität der Nachhaltigkeit und in der Gesundheitspsychologie mit dem salutogenetisch-orientierten Ressourcentransaktionsmodell hat mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede. Von der daher ist es naheliegend zu fragen, ob die Managementlehre etwas von der Salutogenese lernen kann. Psychologen könnten genau umgekehrt fragen.

5.1. Gemeinsamkeiten in der Ressourcenorientierung

Sowohl in der Gesundheitspsychologie als auch in der Managementlehre wird mithilfe des Zweck-Mittel-Schemas ein ressourcenorientiertes Modell entworfen: Unternehmen und Individuen verfolgen Zwecke, zu denen sie bestimmte Mittel brauchen. Der ressourcenorientierte Ansatz thematisiert dabei nicht die Frage, wie die Ressourcen für festgelegte Zwecke beschafft werden. Vielmehr geht es um die Klärung, welche Faktoren die Problemlösungsfähigkeit von Unternehmen und Individuen für noch unbekannte Probleme steuern. Ein hohes Problemlösungspotenzial wird dabei als Gesundheit umschrieben. Diese Gesundheit kommt zustande, wenn Individuen und Unternehmen über angemessene und ausreichende Ressourcen verfügen. Der Ressourcenbegriff ist hier eine Umschreibung von la-

tenten und abstrakten Mitteln, die allgemein benötigt werden, um noch unbekannte Belastungen zu bewältigen.

Nicht mehr ganz so explizit sind die Gemeinsamkeiten beim nachhaltigen Umgang mit Ressourcen; denn der Nachhaltigkeitsgedanke taucht nicht explizit im Ressourcentransaktionsmodell auf, er ist jedoch in der Perspektive der Salutogenese schon angelegt. Als Gestaltungsempfehlung aus ihrem Modell sprechen Hornung/Gut-scher davon, dass das Individuum möglichst die Transaktionen initiieren sollte, die in optimaler Weise zur Sicherung und zum Aufbau eigener Ressourcen beitragen. Dies klingt im ersten Moment noch nicht sehr nachhaltig: Sowohl die Handlungsressourcen als auch die Umweltressourcen stellen ein Ressourcenreservoir dar, welches im Falle einer Belastung zur Spannungsbewältigung eingesetzt werden kann. Gleichwohl ist das Bewusstsein vorhanden, dass Individuum und Umwelt, die teilweise ja aus anderen Individuen besteht, sowohl ressourcenaufbauenden bzw. –sichernden wie auch ressourcenabbauenden bzw. –beanspruchenden Transaktionen ausgesetzt sind. Damit wird deutlich, dass Gesundheit nur erhalten bleibt, wenn die dafür notwendigen Ressourcen immer wieder reproduziert werden. Somit muss auch das Individuum wie auch das Unternehmen die Eigengesetzlichkeiten seiner Ressourcenquellen beachten, um deren Funktionsfähigkeit nicht zu beeinträchtigen. Natürlich wird in der Psychologie und auch in der Alltagswelt diese Semantik von Ressourcenquelle, Nachschub oder Funktionstüchtigkeit nur ungern auf anderen Menschen angewendet.

Ein Unterschied liegt in der Rationalität des effizienten Ressourcenumgangs. Schaut man sich den heuristischen Wert der Ressourcenzusammenstellung des Ressourcentransaktionsmodells an, wird direkt deutlich, dass es der Psychologie widerstreben muss, von

einem effizienten Einsatz der dort erwähnten Ressourcen zu sprechen. Auch wenn das Modell davon ausgeht, dass die Handlungsressourcen den Zugang zu den Umweltressourcen steuern, bleibt unklar, wie die konkreten Mittel kausal miteinander verknüpft sind. Der Wirkmechanismus ist sehr komplex und dynamisch. Ein kalkulierbares Output/Inputverhältnis im Sinne eines effizienten Ressourceneinsatzes lässt sich indes kaum herstellen. Es lässt sich bei Unternehmen wenn überhaupt auch nur beim Einsatz materieller Ressourcen berechnen.

Das Ressourcentransaktionsmodell der Gesundheitspsychologie hat gegenüber dem Ressourcenmodell der Unternehmung den Vorteil, dass es die Ressourcen systematisiert und inhaltlich benennt. Hierzu konnten die Autoren auf eine Vielzahl von theoretischen und empirischen Untersuchungen der Psychologie zurückgreifen, um ihre Auswahl zu nennen. Diese Vorarbeiten gibt es in der Managementlehre noch nicht in diesem Ausmaß.

5.2. Ansätze eines institutionellen Ressourcentransaktionsmodells

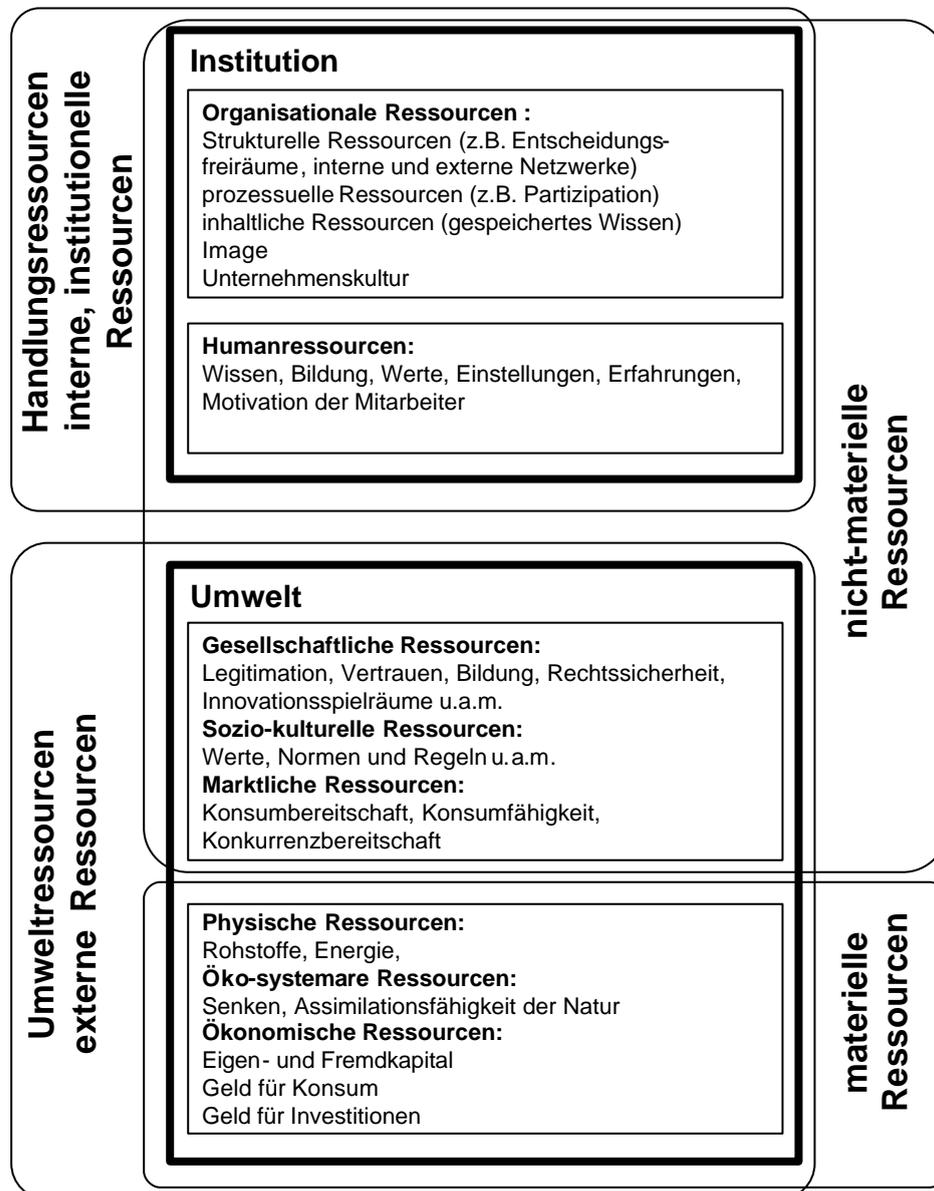
Für eine Analogie zwischen einem individuellen und einem institutionellen Ressourcentransaktionsmodell muss die Systematisierung der Ressourcen geändert werden. Unternehmen verfügen genauso wie Individuen über Handlungsressourcen. Ebenso stellt die Umwelt eine Quelle von Ressourcen dar. Der entscheidende Unterschied liegt nun darin, dass Unternehmen erwerbstätige Institutionen sind, die ihre Ressourcen auf Faktormärkten kaufen. Andererseits zeigt sich immer deutlicher, dass Unternehmen auch von Ressourcen abhängig sind, die nicht auf Faktormärkten erworben werden können. Diese Ressourcen sind beispielsweise Vertrauen, Legitimation oder Einstellungen. Von daher macht es Sinn, im Falle von Unternehmen

statt von subjektiven und objektiven zwischen erwerbbaaren materiellen und nicht-käuflichen immateriellen Ressourcen zu unterscheiden. Die darauf folgenden ersten Überlegungen für ein institutionelles Ressourcentransaktionsmodell sind in der Die inhaltliche Benennung der materiellen und immateriellen Ressourcen für ein hohes Problemlösungspotenzial von Unternehmen ist natürlich erst eine vorläufige. Leider kann die Managementlehre nicht wie die Psychologie auf die diesbezügliche Sekundärauswertung von zahlreichen empirischen Erhebungen zurückgreifen. Hier besteht noch erheblicher Forschungsbedarf.

Abbildung 7 dargestellt.

Die inhaltliche Benennung der materiellen und immateriellen Ressourcen für ein hohes Problemlösungspotenzial von Unternehmen ist natürlich erst eine vorläufige. Leider kann die Managementlehre nicht wie die Psychologie auf die diesbezügliche Sekundärauswertung von zahlreichen empirischen Erhebungen zurückgreifen. Hier besteht noch erheblicher Forschungsbedarf.

Abbildung 7: Das institutionelle Ressourcentransaktionsmodell



Eine Erkenntnis dieses institutionellen Ressourcentransaktionsmodells liegt in der groben Veranschaulichung des Verhältnisses von materiellen und immateriellen Ressourcen. Heute zeigt es sich, dass die wenigsten Ressourcen, von denen Unternehmen abhängig

sind, materiell sind. Es tauchen in der Managementliteratur immer mehr immaterielle Ressourcen auf, die den Unternehmenserfolg bestimmen sollen. Man braucht sich nur die gegenwärtige Literatur zu den Themen Unternehmenskultur, Wissensmanagement, Kooperationsmanagement und Netzwerkgestaltung oder Organisationalem Lernen ansehen. Eine genau so deutliche Sprache spricht die gegenwärtige Diskussion in der Managementlehre über Corporate Social Responsibility, um soziale Nachhaltigkeit oder um Corporate Citizenship. Diese Themen lassen sich durchaus interpretieren als Bewusstwerdungsphase hinsichtlich der Bedeutung immaterieller Ressourcen.

Eine besondere Rolle in der Unterscheidung von materieller und immaterieller Ressource spielt das Kapital des Unternehmens. In seiner Rolle als Tauschmittel ist es eher materiell zu sehen: Es ermöglicht den Erwerb von Ressourcen. In seiner Rolle als Wertaufbewahrungsmittel ist es eher immateriell einzuordnen. Es stellt im Sinne Luhmanns eine „Jederzeitigkeit“ dar: eine Option auf jederzeitige Problemlösung.³⁹ Mit anderen Worten: Mit ausreichend Kapital als Reserve können für noch unbekannte Probleme der Zukunft jederzeit sofortige Lösungen eingekauft werden – sofern sie käuflich sind.

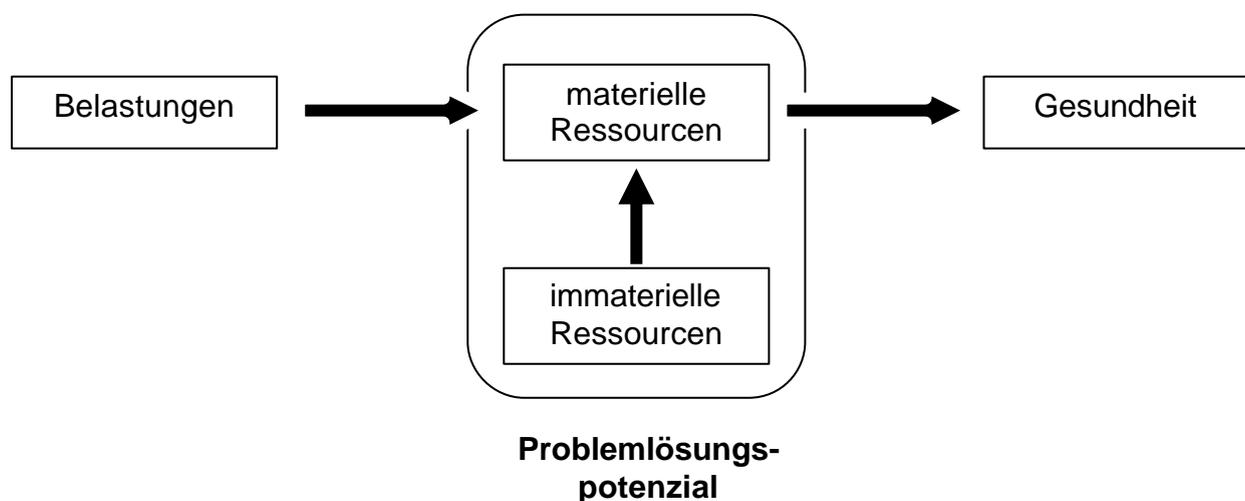
5.3. Moderatorfunktion immaterieller Ressourcen

Aus dem Modell der Mediator- Moderatorfunktion von Ressourcen lassen sich erste Überlegungen anstellen zum Wirkungsgefüge von materiellen und immateriellen Ressourcen. Bekanntlich können Unternehmen ihre Produktions- oder Dienstleistungsaufgabe nur erfüllen, wenn der materielle Ressourcenzufluss gesichert ist. Die meisten Belastungen für Unternehmen wirken direkt auf den Zufluss materieller Ressourcen ein. Fast immer wird der Rückfluss des Geldes

vom Absatzmarkt oder der Zufluss neuen Investivkapitals gestört. Rohstoffe und Energie stehen noch ausreichend zur Verfügung. Materielle Ressourcen haben also eine Mediatorfunktion für die Gesundheit des Unternehmens.

Die immateriellen Ressourcen des Unternehmens steuern den Wirkmechanismus zwischen materiellen Ressourcen und Gesundheit. Starke Unternehmenskulturen, ein hohes Vertrauenspotenzial, eine breite Wissensbasis, eine große Lernfähigkeit u.a.m. puffern die Wirkung der Belastung auf die materiellen Ressourcen und damit auf die Gesundheit des Unternehmens.

Abbildung 8: Moderatorfunktion der immateriellen Ressourcen



Die Kombination von Mediator- und Moderatorfunktion von Ressourcen für die Gesundheit von Unternehmen führt also zu der Hypothese, dass Belastungen direkt auf die materiellen Ressourcen des Unternehmens einwirken, dieser Wirkmechanismus indes durch die immateriell Ressourcen gesteuert wird. Der Zusammenhang ist in der Abbildung 8 dargestellt. Die Beherrschung des Wirkungsgefüges von materiellen und immateriellen Ressourcen des Unter-

nehmens könnte somit das Ausmaß der generellen Problemlösungsfähigkeit des Systems darstellen.

6. Ansätze eines modernen Ressourcenmanagements

Was ist nun der Erkenntnisgewinn der ressourcenorientierten Perspektive für die Lösung moderner Managementprobleme? Allgemein ergibt sich aus der Ressourcenperspektive ein freundlicheres Umweltbild, als es implizit in der Managementlehre bislang vorherrscht. Umwelten werden modelliert als Quelle von Belastungen und Unterstützungen zugleich. Mit dieser Gleichzeitigkeit begründet sich aber auch eine Wechselseitigkeit: Umwelten wirken auf Unternehmen ein und Unternehmen wirken auf die Umwelten ein. Mit dem Konstrukt der Ansprüche des Stakeholder-Ansatzes lässt sich diese Wechselseitigkeit nicht rational und gesunderhaltend gestalten: dass Umwelten die Quellen von Unterstützungen sein können, um betriebliche Probleme zu lösen, kommt in der Perspektive des Stakeholder-Ansatzes nicht vor.

Moderne Unternehmen müssen ihre Problemlösungsfähigkeit als Managementaufgabe verstehen, um erfolgreich unter komplexen Bedingungen zu überleben. Ziel des Beitrags ist es, diese Managementaufgabe konzeptionell zu erschließen. Hierzu wurden die Rationalität der Nachhaltigkeit und die Denkhaltung der Salutogenese als Konzepte verwendet.

Wie lassen sich die Begriffe Gesundheit, Problemlösungspotenzial, Nachhaltigkeit und Ressourcen inhaltlich miteinander verknüpfen. Nach den hier getätigten Überlegungen, erscheint der folgende Zusammenhang plausibel:

- Gesundheit ist die Ursache für ein hohes Problemlösungspotenzial
- Gesundheit entsteht durch ein transaktional bewirktes Gleichgewicht in den Ressourcenaustauschbeziehungen
- Die angemessene Regulation des Gleichgewichtes erfolgt durch die Rationalität der Nachhaltigkeit
- Um ein hohes Problemlösungspotenzial zu erhalten, müssen die dafür notwendigen Ressourcen ständig reproduziert werden
- Diese sind sowohl materiell als auch immateriell.
- Die immateriellen Ressourcen moderieren den Zugang zu den materiellen Ressourcen
- Um die Ressourcen zu reproduzieren, müssen die Eigengesetzlichkeiten der Ressourcenquellen berücksichtigt werden

Ein institutionelles Ressourcenmanagement dient nicht dazu, die Zwecke des Unternehmens zielstrebig zu verfolgen. Ressourcenmanagement hat vielmehr die Aufgabe, die Bestandssicherung des Unternehmens zu gewährleisten, indem es den Blickwinkel auf den permanenten Zufluss an Ressourcen richtet. Diese Ressourcen kommen aus den Umwelten des Unternehmens.

Umwelten sind somit nicht mehr nur die äußeren Gegebenheiten des Unternehmens, die eher restriktiv als fördernd wirken. Umwelten sind andere existenziell verbundene Systeme, so dass eigentlich nur noch von System-System-Beziehungen gesprochen werden

kann. Der Unterschied ist gravierend: Wenn von System-Umwelt-Beziehungen die Rede ist, wird intuitiv eine Hierarchisierung mitgedacht. Das System ist die zu entwickelnde Einheit, die Umwelt ein Mittel oder eine Restriktion dazu. Diese Hierarchisierung ist nicht logisch bei der Rede von System-System-Beziehungen. Hier stehen die Eigengesetzlichkeiten und Eigenwertigkeiten der Systeme erst mal gleichberechtigt nebeneinander und fordern ihre Berücksichtigung ein.

Gleichberechtigte Systeme können ihren eigenen Ressourcenzufluss nur sichern, wenn sie den der anderen immer mitdenken. Genau darauf hat Remer schon lange hingewiesen. „Jedes System muss bei seinem Agieren stets die Existenzvoraussetzungen aller anderen Systeme (als potenzielle und indirekte „Lebensmittellieferanten“) mitberücksichtigen. Niemand darf sich nur aus dem gemeinsamen Ressourcenhaushalt (z.B. qualifizierte Arbeitskräfte, Luft, Energie) bedienen, ohne in irgendeiner Weise selbst oder über Dritte für den Ressourcennachschub zu sorgen.“⁴⁰

Ein derartiges Ressourcenmanagement hat den Vorteil, dass es Rücksichtnahme auf andere Systeme nicht mehr normativ begründet, sondern rational: Um den eigenen Überlebensbedingungen gerecht zu werden, muss ein System die Überlebensbedingungen der ressourcenaufnehmenden und ressourcenliefernden Systeme beachten, um deren Funktionsfähigkeit nicht zu gefährden. Das Grundproblem ist indes, dass hier nicht über direkte und sichtbare Auswirkungen auf andere Systeme gesprochen wird, sondern über die indirekten und unsichtbaren, die die Funktionsfähigkeit und Stabilität andere Systeme in multidimensionalen Ursache-Wirkungsbeziehungen negativ beeinflussen.

7. Literatur

Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen.

Bea, X./Haas, J. (2001): Strategisches Management. Stuttgart. 3. Aufl.

Dyllick, T. (1984): Das Anspruchsgruppenkonzept: Eine Methodik zum Erfassen der Umweltbeziehungen der Unternehmung. In: Management-Zeitschrift, 53 Jg. Nr. 2, S. 74-78.

Freiling, J. (2001): Resource-based View und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes. Wiesbaden.

Gazdar, K./Kirchhoff, K.R. (2004): Unternehmerische Wohltaten: Last oder Lust? Von Stakeholder Value, Corporate Citizenship und Sustainable Development bis Sponsoring. München.

Hill, W. (1996): Der Shareholder Value und die Stakeholder. In: Die Unternehmung, Nr.6/96, S. 411-420.

Hornung, R./Gutscher, H. (1994): Gesundheitspsychologie: die sozialpsychologische Perspektive. In: Schwenkmezger, P./Schmidt, L.R. (Hrsg.): Lehrbuch der Gesundheitspsychologie. Stuttgart 1994, S. 65-87.

Jork, K. (2002): Das Modell der Salutogenese von Aaron Antonovsky. In: Jork, K./Pesechian, N. (Hrsg.): Salutogenese und positive Psychotherapie: Gesund werden – gesund bleiben. Bern 2002, S. 17-25.

Kernen, H. (1998): Burnout-Prohylaxe: Erfolgreiches individuellen und institutionelles Ressourcenmanagement. Bern et al. 2. Aufl.

Kluge (2002): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 24. Aufl. Berlin.

Luhmann, N. (1986): Ökologische Kommunikation - Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Opladen.

Moaz, B. (1998): Salutogenese – Geschichte und Wirkung einer Idee. In: Schüffel, W. u.a. (Hrsg.): Handbuch der Salutogenese. Konzept und Praxis. Wiesbaden 1998, S. 13-22.

Müller-Christ, G. (2001): Nachhaltiges Ressourcenmanagement. Eine wirtschaftsökologische Fundierung. Habilschrift. Marburg.

Müller-Christ, G. (2003a): Nachhaltiges Ressourcenmanagement. Oder: Wo ist der Ort der strategischen Umweltschutzinitiative? In: Schmidt, M./Schwegler, R. (Hrsg.): Umweltschutz und strategisches Handeln. Ansätze zur Integration in das betriebliche Management. Wiesbaden 2003, S. 91-123.

Müller-Christ, G. (2003b): Nachhaltigkeit und Effizienz. Theoretische Überlegungen zu einem dualen Erfolgsbegriff eines Managements von Umweltbeziehungen. In: Zabel, M. (Hrsg.): Theoretische Grundlagen und Ansätze einer nachhaltigen Umweltwirtschaft. Halle 2003, S. 57-78.

Müller-Christ, G./Hülsmann, M. (2003): Quo vadis Umweltmanagement? Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre. In: Die Betriebswirtschaft Heft 3 (2003) S. 257-277.

Müller-Christ, G./Remer, A. (1999): Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. In: Seidel, E. (Hrsg.): Umweltmanagement im 21. Jahrhundert - Aspekte, Aufgaben, Perspektiven. Berlin 1999, S. 69-88.

Myrdal, G. (1958): Das Zweck-Mittel-Denken in der Nationalökonomie. In: Myrdal, G. (Hrsg.): Das Wertproblem in der Sozialwissenschaft. Hannover 1958.

Remer, A. (1993): Vom Zweckmanagement zum ökologischen Management. Paradigmawandel in der Betriebswirtschaftslehre. In: Universitas, Heft 5 (1993), S. 454-464.

Remer, A. (2002): Management. Systeme und Konzepte. Bayreuth.

Rimann, M./Udris, I. (1998): „Kohärenzerleben“ Sense of Coherence: Zentraler Bestandteil von Gesundheit oder Gesundheitsressource? In: Schüffel, W. u.a. (Hrsg.): Handbuch der Salutogenese. Konzept und Praxis. Wiesbaden 1998, S. 351-364.

Schaltegger, S. (2003): Nachhaltigkeitsmanagement im Spannungsfeld von inner- und außerbetrieblicher Interessenspolitik. In: S. Linne, G./Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?. Opladen 2003, S. 147-158

Stevens, M. (2001): Produktionstheorie. Wiesbaden.

Sydow, J. (1993): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden.

Ulrich, P./Fluri, E. (1995): Management. 7. Aufl. Bern u.a.

Wilm, S. (2002): Der Patient, sein Allgemeinarzt und ihre salutogenetische Beziehung. In: In Jork, K./Pesechian, N. (Hrsg.): Salutogenese und positive Psychotherapie: Gesund werden – gesund bleiben. Bern 2002 S. 42-56.

Wöhe, G. (1996): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München. 19. Aufl.

¹ Remer, A. (2002) S. 314.

² Vgl. Remer, A. (2002) S. 313.

- ³ Vgl. zu den verschiedenen Verständnissen von Nachhaltigkeit: Müller-Christ, G./Hülsmann, M. (2003).
- ⁴ Der Gesundheitsbegriff wird in der Managementlehre schon länger verwendet. Gleichwohl wird Gesundheit zumeist im Kontext der Metapher eines Unternehmens als ökologisches oder als biologisches System verwendet. Ein gesundes Unternehmen ist dann meist ein Unternehmen, indem Prozesse und Strukturen in Analogie zu Ökosystemen vorhanden sind. Vgl. bspw. De Geus (1998), S. 208ff.
- ⁵ Vgl. Myrdal, G. (1958) S. 213.
- ⁶ Vgl. Wöhe, G. (1996) S. 3.
- ⁷ Vgl. Freiling, J. (2001) S. 20.
- ⁸ Vgl. Freiling, J. (2001) S. 22.
- ⁹ Vgl. zum Ressourcenabhängigkeitstheorem ausführlicher: Sydow, J. (1993) S. 196.
- ¹⁰ Vgl. Freiling, J. (2001) S. 84
- ¹¹ Vgl. zu diesen und den folgenden Ausführungen Müller-Christ, G. (2003a).
- ¹² Vgl. Müller-Christ, G. (2001) S. 153.
- ¹³ Vgl. Bea, X./Haas, J. (2001) S. 110ff.
- ¹⁴ Etymologisch steckt im Wort Ressource das altfranzösische Wort resoudre: sich erheben, erholen. Vgl. Kluge 2002.
- ¹⁵ Vgl. stellvertretend Stevens, M. (1998) S. 1.
- ¹⁶ Vgl. zu der ausführlichen Herleitung dieses Nachhaltigkeitsverständnisses, welches aus der Logik des Haushaltens abgeleitet wurde Müller-Christ, G. (2001) S. 332ff. Erstmals definiert bei Müller-Christ, G./Remer, A. (1999).
- ¹⁷ Der in Wirtschaftspraxis gängige Versuch, Nachhaltigkeit durch eine Steigerung der Effizienz zu erreichen, entpuppt sich in diesem Verständnis als wirkungslos, weil die Ressourcenbasis nicht erhalten wird. Vgl. zu den theoretischen Überlegungen Müller-Christ, G (2003b).
- ¹⁸ Vgl. Kern, H. (1998) S. 34.
- ¹⁹ Vgl. Jork, K. (2003) S. 21.
- ²⁰ Vgl. stellvertretend Hill, W. (1996), Schaltegger, S. (2003)

- ²¹ Vgl. stellvertretend Gazdar, K./Kirchhoff, K.R. (2004)
- ²² Vorläufer der Forschungen zur Salutogenese waren die präventive und kurative Medizin. Es gibt jedoch wichtige Unterschiede in diesen Konzepten: die Präventivmedizin braucht immer eine Krankheit als Bezugspunkt, wenn sie fragt: Wie kann die Krankheit verhindert oder ihr vorgebeugt werden? Vgl. Moaz, B. (1998).
- ²³ Vgl. Moaz, B. (1998) S. 18.
- ²⁴ Vgl. Wilm, S. (2002) S. 42.
- ²⁵ Vgl. Antonovsky, A. (1997) S. 30.
- ²⁶ Vgl. Antonovsky, A. (1997), S. 15.
- ²⁷ Vgl. Antonovsky, A. (1997) S. 33ff.
- ²⁸ So umschreibt es Kernen, H. (1999), S. 43.
- ²⁹ Vgl. Jork, K. (2002), S. 19.
- ³⁰ Rimann, M./Udris, I. (1998) S. 352.
- ³¹ Vgl. Hornung, R./Gutscher, H. (1994) S. 83.
- ³² Vgl. Hornung, R./Gutscher, H. (1994) S. 73.
- ³³ Vgl. Hornung, R./Gutscher, H. (1994) S. 81.
- ³⁴ Vgl. Hornung, R./Gutscher, H. (1994) S. 82.
- ³⁵ Als ein Konzept des deklarativen Metawissens gilt das Kohärenzgefühl nach Antonovsky. Vgl. Kap. 0
- ³⁶ Vgl. zu der Erhebung und zur Schilderung des Modell im Folgenden: Rimann/Udres (1998) S. 351ff.
- ³⁷ In der Psychologie entstehen derartige Modelle aus einem Wechselspiel von empirischen und theoretischen Überlegungen. Ziel der Autoren ist, erste empirische Nachweise für ihre Hypothesen zu generieren, wohl wissend, dass solche Modelle anhand quantitativer Daten kaum zu überprüfen sind. Die Mediator- und Moderatorfunktion von Ressourcen in Bezug auf Gesundheit sind in einer Weise miteinander verschränkt, die mit Varianz- bzw. regressionsanalytischen Verfahren kaum belegt werden können. Vgl. Riemann, M./Udris, I. (1998) S. 364.
- ³⁸ Vgl. zu einem Burnout-Prophylaxe-Modell Kernen, H. (1999) S. 50ff.
- ³⁹ Vgl. Luhmann, N. (1986) S. 112

⁴⁰ Vgl. Remer, A. (2002) S. 328 und Remer, A. (1993).